

0-793346

*На правах рукописи*

*Григорьев*

**ЦИПЛАКОВА ЕЛЕНА АНАТОЛЬЕВНА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА  
ДИРЕКТОРОВ В РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЯХ**

**Специальности 08.00.05 - Экономика и управление  
народным хозяйством:  
теория управления  
экономическими системами**

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**кандидата экономических наук**

Самара 2008

*58/01-1189*  
*27* *08*



0-793346

*На правах рукописи*

ЦИПЛАКОВА ЕЛЕНА АНАТОЛЬЕВНА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА  
ДИРЕКТОРОВ В РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЯХ**

Специальности 08.00.05 - Экономика и управление  
народным хозяйством:  
теория управления  
экономическими системами

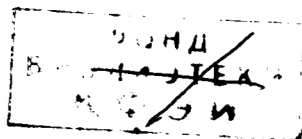
**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000802144

Самара 2008



Работа выполнена в ГОУ ВПО «Самарский государственный  
экономический университет»

Научный руководитель - кандидат экономических наук, доцент  
Вагин Сергей Геннадьевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Ашмарина Светлана Игоревна

кандидат экономических наук, доцент  
Харчилава Хвича Патаевич

Ведущая организация - Государственный университет-  
Высшая школа экономики г. Москва

Защита состоится 24 декабря 2008г. в 12.00 ч на заседании  
диссертационного совета Д 212.214.03 при Самарском государственном  
экономическом университете по адресу: ул. Советской Армии, 141,  
ауд. 325, г. Самара, 443090

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Самарского  
государственного экономического университета

Автореферат разослан 22 ноября 2008 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Волкодавова Е.В.



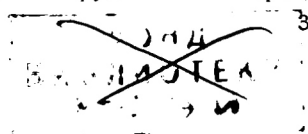
## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Эффективная модель корпоративного управления является важным институциональным компонентом экономического роста и развития корпораций и структур корпоративного типа. На определенном уровне развития российской экономики, к повышению качества корпоративного управления начали проявлять интерес крупнейшие российские корпорации. Продолжающиеся процессы концентрации акционерного капитала, объединения предприятий, реорганизации уже созданных бизнес-групп (холдингов и финансово-промышленных групп), внутри- и межотраслевая экспансия, обеспечение доступа к внешним источникам финансирования за рубежом стали главными тенденциями институционального развития российского корпоративного сектора в последующие годы. Прагматизм бизнеса подталкивает его к определенным конкретным шагам по улучшению уровня корпоративного управления. Основным экономическим результатом от внедрения эффективной системы корпоративного управления является снижение инвестиционного риска и, как следствие, повышение стоимости компании, а также повышение эффективности стратегических решений, выражающееся в опережающем росте акционерной стоимости по сравнению со среднеотраслевыми темпами.

В данных условиях, одним из направлений совершенствования корпоративного управления является повышение эффективности функционирования его внутренних механизмов, среди которых особого внимания заслуживает совет директоров (наблюдательный совет) - механизм корпоративного управления, взаимодействующий с акционерами и менеджментом корпорации и выступающий гарантом соблюдения баланса интересов основных участников корпоративных отношений. Однако, в настоящее время советы директоров во многих российских компаниях играют достаточно формальную роль, что сильно снижает уровень стратегической конкурентоспособности управляемых ими компаний.

Изменение корпоративной инфраструктуры, скорость происходящих изменений в обществе и в бизнесе должны подтолкнуть к глубокому переосмыслению принципов формирования и функционирования совета директоров: перейти от советов, основанных на структуре, к советам, основанным на эффективности, от советов, сформированных на лояльности, к советам, обладающим необходимым уровнем компетенций и профессионализмом.

**Степень разработанности проблемы.** Среди иностранных авторов по теме корпоративного управления рассмотрены труды Р. Ла-Порта,



Ф.Лопес-де-Силанес, Р. Лебланк, Р.Чаран, А.Берли, Г. Минз, С.Монтгомери, Р.Кауфман, Дж. П. Барта, Дж. Гиллис, Р. Монкс, и др.

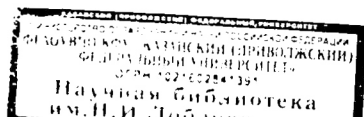
Среди российских исследований по теме корпоративного управления, были рассмотрены труды Г.Константинова, И.Беликова, А.Радыгина, Р. Этнова., Т. Долгопятовой, Г.Клейнера, Д.Овсянко, В. Антонова, А.Бухвалова, С. Вагин, Р.Капелюшникова, А.Яковлева и др. Однако, несмотря на возросшее в последние годы количество научных публикаций и исследований в рамках тематики корпоративного управления, многие аспекты остаются недостаточно полно освещенными: отечественные авторы практически не рассматривают механизмы формирования совета директоров как фактор повышения его эффективности, изменение принципов его функционирования для повышения уровня стратегичности, изменение ключевых компетенций членов совета директоров на различных уровнях развития компании. Хотя разработка новых методик и рекомендаций в области совершенствования деятельности совета директоров в российских корпорациях позволит сделать их более конкурентоспособными.

**Цель исследования.** Основная цель диссертационного исследования состоит в теоретическом обосновании механизма функционирования совета директоров и разработке рекомендаций по совершенствованию его формирования и деятельности в российских корпорациях.

Достижение данной цели исследования предполагает решение следующих задач:

- уточнить сущностное содержание ряда базовых понятий: «корпорация», «корпоративное управление», «совет директоров»;
- исследовать основные этапы развития и трансформации института совета директоров с учетом развития компании;
- выявить основные эндогенные и экзогенные факторы, влияющие на процесс принятия решения советом директоров;
- рассмотреть зависимость управленческих типов поведения членов совета директоров и этапов развития корпорации;
- проанализировать и сформулировать принципы формирования и внутреннего взаимодействия членов совета директоров, как фактор повышения качества принимаемых им решений и уровня его стратегичности;
- разработать систему оценки деятельности совета директоров в современных условиях.

**Область исследования.** Исследование проведено в рамках п.п. 1.5. «Принципы управления экономическими системами, формы и методы их реализации», п.п. 1.13. «Теоретические основы управления организа-



циями по стадиям их жизненного цикла» специальности 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством: теория управления экономическими системами» Паспортов специальностей ВАК (экономические науки).

**Объект исследования.** Объектом исследования является современная корпорация в условиях динамичной рыночной среды.

**Предмет исследования.** Предметом исследования являются управленческие отношения в деятельности совета директоров, оказывающие значительное влияние на систему корпоративного управления.

**Теоретическая, методологическая и информационная база исследования.** В работе автором использовались такие методы научного познания, как системный и сравнительный анализ, факторный анализ, синтез, эмпирические исследования, декомпозиция.

Теоретической и методологической базой исследования послужили работы отечественных и зарубежных исследователей в области общей теории менеджмента, стратегического управления, корпоративного управления, корпоративного права, экономической теории, институциональной экономики, социальной психологии, бизнес психологии.

В числе информационных источников в диссертационной работе были использованы данные научных и периодических изданий, бизнес литература, материалы научных конференции, материалы научных докладов и отчетов, научные исследования российских и зарубежных авторов, научные монографии.

В качестве информационных источников для диссертационного исследования послужили также официальные документы: Гражданский кодекс РФ, ФЗ «Об акционерных обществах», ФЗ «О рынке ценных бумаг», постановления Правительства РФ, российский Кодекс корпоративного поведения и зарубежные кодексы корпоративного управления.

Были использованы аналитические материалы отечественных и зарубежных организаций, в том числе Международной финансовой корпорации, Всемирного банка, Российского института директоров, Ассоциации независимых директоров, Института профессиональных директоров, рейтингового агентства Standard&Poor's и пр.

**Практическая значимость работы.** Практическая значимость диссертационной работы заключается в возможности использования основных положений и выводов проведенного исследования в качестве инструмента для совершенствования деятельности совета директоров в российских корпорациях.

Результаты диссертационного исследования могут быть использованы:

- членами совета директоров и исполнительными органами при совершенствовании своей деятельности в российских корпорациях;

- консалтинговыми компаниями при совершенствовании механизмов корпоративного управления, формировании внутренних положений о совете директоров, а также при разработке кодексов корпоративного поведения для российских компаний;

- саморегулируемыми и общественными организациями, работающими в области корпоративного управления;

- в учебном процессе для студентов экономических специальностей вузов при подготовке учебно-методических материалов и чтении курса по дисциплине «Корпоративное управление».

**Апробация работы.** Основные положения диссертации были изложены на российских и зарубежных конференциях: международной научно - практической конференции «Актуальные проблемы современных наук: теория и практика-2006» (г. Днепропетровск, 2006 г.); международной научно - практической конференции «Опыт и проблемы социально - экономических преобразований в условиях трансформации общества: регион, город, предприятие» (г. Пенза, 2006 г.); международной научной конференции «Актуальные проблемы философии, социологии и политологии, экономики и психологии» (г. Пермь, 2007 г.); всероссийской конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Российская экономика в условиях глобализации: тенденции и перспективы» (г.Томск, 2007 г.); всероссийской научно-методической конференции преподавателей «Инновационные образовательные технологии в системе непрерывного образования» (г. Екатеринбург, 2007 г.); всероссийской межвузовской научно - практической конференции «Актуальные социально-экономические проблемы развития России» (г.Москва, 2007 г.); межрегиональной научно-технической конференции студентов и аспирантов «Информационные технологии, энергетика и экономика» (г. Смоленск, 2007 г.); 10-ых региональных научных студенческих социально - экономических чтениях «Государственное регулирование экономики и изменения в социальной жизни современного российского общества» (г.Иваново, 2008 г.).

Теоретические положения и практические рекомендации нашли применение в следующих организациях: ООО «Центр корпоративного права и управления» (г. Самара), ООО Фонд «Институт профессиональных директоров» (г. Москва), ООО «Ассоциация независимых директоров» (г. Москва), что подтверждено соответствующими справками.

**Научная новизна.** Научная новизна работы заключается в обосновании новых теоретических подходов к формированию и функциониро-

ванию совета директоров в российских корпорациях, с целью совершенствования его деятельности и повышения его эффективности.

Основные научные результаты, определяющие новизну исследования, состоят в следующем:

- уточнено сущностное содержание ряда базовых понятий, таких как «корпорация», «корпоративное управление» и «совет директоров», применительно к современным условиям;
- разработана авторская концепция развития и трансформации института совета директоров на разных этапах жизненного цикла компании;
- выявлены и классифицированы основные эндогенные и экзогенные факторы, влияющие на процесс принятия решений советом директоров;
- предложена модель трансформации типов поведения членов совета директоров, с точки зрения усиления рационального поведения на разных этапах развития корпорации;
- сформулированы новые принципы формирования внутреннего взаимодействия членов совета директоров как фактор повышения качества принимаемых им решений и уровня его стратегичности;
- разработана система оценки деятельности совета директоров в современных условиях.

**Структура и объем диссертации.** Диссертационная работа изложена на 165 страницах печатного текста, содержит введение, три главы, заключение, библиографический список из 130 наименований и приложения.

*Структура диссертации.* Во введении проводится постановка проблемы и обосновывается её актуальность, характеризуется степень разработанности проблемы, формулируется цель работы, определяются основные задачи работы, определяются объект, предмет, теоретические, методологические и информационные базы исследования, отмечаются основные положения и результаты, имеющие ценность научной новизны и вносимые на защиту.

В первой главе показана эволюция корпораций за рубежом и в России, выявлены особенности корпораций в России после приватизационного периода, определены основные теории корпоративного управления, формировавшиеся в разное время, отражающие основные допущения и факторы, под влиянием которых формируется и развивается система корпоративного управления. Уточнена сущность понятий «корпорация», «корпоративное управление» и «совет директоров», рассмотрено значе-

ние корпоративного управления в экономике государств, основные системы и модели корпоративного управления, а также их элементы.

Во второй главе проведен анализ структуры и организация деятельности совета директоров в российских корпорациях, рассмотрены некоторые аспекты деятельности совета директоров российской корпорации в области стратегического управления и формирования стратегии развития компании, формирования устойчивых конкурентных преимуществ, определены основные проблемы функционирования совета директоров.

В третьей главе разработана авторская концепция формирования и функционирования совета директоров на разных этапах жизненного цикла развития компании, выявлены и классифицированы основные внутренние и внешние факторы, влияющие на процесс принятия решений членами совета директоров, выявлены основные поведенческие типы совета директоров в зависимости от развития компании, сформулированы новые принципы формирования внутреннего взаимодействия членов совета директоров как фактор повышения качества принимаемых решений и уровня его стратегичности, разработана система оценки деятельности совета директоров в современных условиях.

В заключении содержатся выводы и рекомендации по проведенному исследованию.

## **ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНЕСЕННЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Уточнено сущностное содержание ряда базовых понятий, таких как «корпорация», «корпоративное управление» и «совет директоров», применительно к современным условиям.** Под корпорацией предложено понимать юридическое лицо, обладающее общей правоспособностью, основной целью которого является извлечение прибыли, уставный капитал которой разделен на доли (акции), удостоверяющие обязательственные права его участников (акционеров) по отношению к юридическому лицу, которые объединяют свои капиталы на основе заключаемого между ними гражданско - правового договора, не отвечают по обязательствам юридического лица, принимая риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им долей (акций).

В диссертации также уточнены понятия «корпоративное управление» и «совет директоров». Под первым понимается комплексная сис-

тема взаимодействия между исполнительными органами, советом директоров, акционерами и другими группами заинтересованных лиц в целях гармонизации корпоративных отношений и осуществления управления и контроля над корпорацией, а также получения прибыли и увеличения капитализации компании.

Совет директоров - коллективный орган управления корпорацией избираемый акционерами и осуществляющий общее и стратегическое руководство, контролирующей деятельность исполнительного органа и выступающий агентом при согласовании интересов участников корпоративных отношений.

## **2. Разработана авторская концепция развития и трансформации института совета директоров на разных этапах жизненного цикла компании.**

В соответствии с теорией онтогенеза, каждая компания проходит в своем развитии через определенные этапы развития. Модель жизненного цикла корпорации может служить важным и эффективным инструментом ее диагностики, как способствуя устранению текущих трудностей, так и позволяя компаниям своевременно осуществлять стратегические преобразования для обеспечения цикличности и, в конечном счете, «бесконечности» ее развития.

Являясь органом управления, совет директоров также проходит через несколько этапов (рис.1), каждому из которых присущи определенные способы формирования и характеристики функционирования, позволяющие достаточно четко отделить один этап от другого. В качестве основы была выбрана модель Грейнера (1972 г.), рассматривающая развитие организации через смену эволюционных этапов, вследствие возникновения специфических кризисов, приводящих к революционным преобразованиям в компании. Кроме того, характеризуя соответствующие этапы жизни организации, автор модели рассматривает почти исключительно вопросы управления (или, как он их называет, управленческие практики).

Разработанная автором концепция позволяет рассматривать в эволюционном контексте принципы формирования совета директоров и трансформацию ключевых компетенций совета директоров в связи с движением корпорации по стадиям жизненного цикла. Ключевой аспект такой эволюции - постепенный переход от простой структуры совета директоров к более сложной через разрешение возникающих кризисов в управлении. Данную концепцию мы представляем как единую систему, которая включает ряд взаимосвязанных структурообразующих элементов: размер, способ формирования, соотношение исполнительных и не-

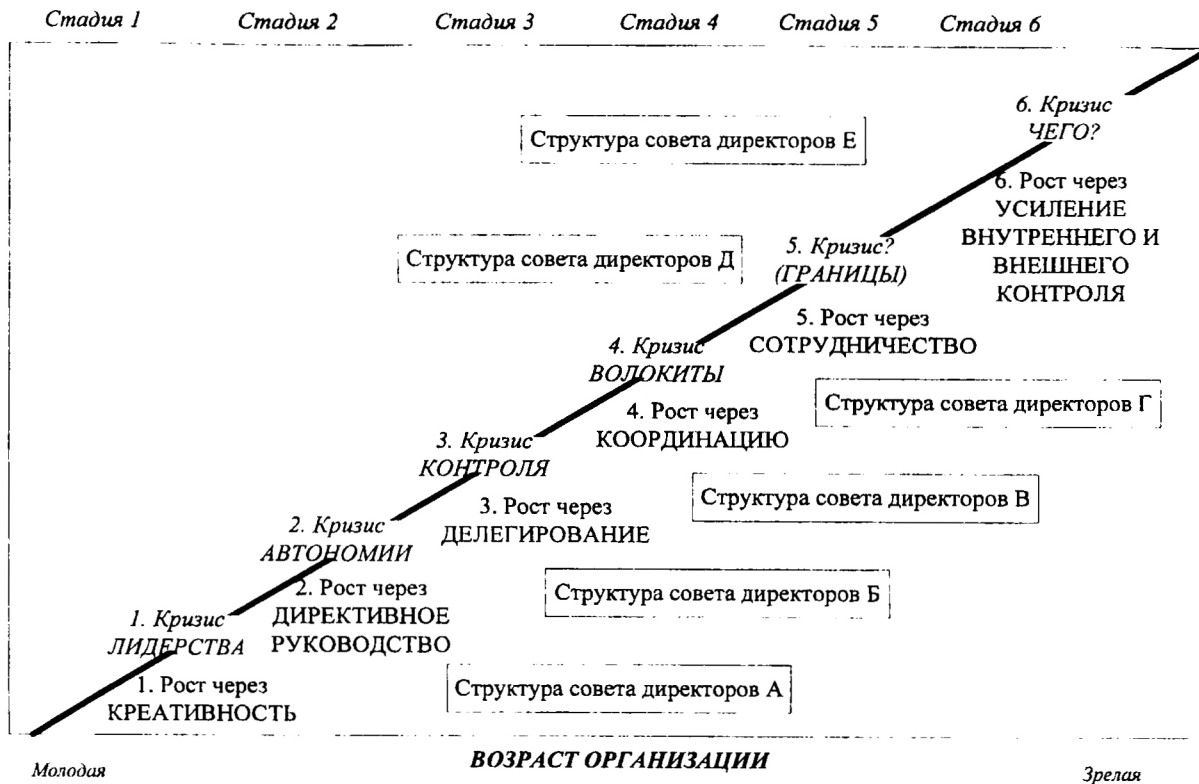


Рис. 1. Развитие института совета директоров на разных этапах жизненного цикла компании



исполнительных директоров, наличие независимых директоров, наличие комитетов и принципы выбора председателя совета директоров и руководителей комитетов.

*Стадия 1. Структура совета директоров А.* На данной стадии (которая включает в себя и появление корпорации) совет директоров как орган управления в большинстве случаев считается не нужным, т.к на данном этапе доминирует предпринимательская энергия собственника.

*Стадия 2. Структура совета директоров Б.* На этой стадии формируется совет директоров, состоящий в основном из исполнительных директоров, решения принимаются зачастую под влиянием собственника, который чаще всего является председателем совета директоров.

*Стадия 3. Структура совета директоров В.* Закладывается основа профессионального совета директоров, путем привлечения неисполнительных директоров, обладающих необходимыми ключевыми профессиональными компетенциями в процессе принятия управленческих решений.

*Стадия 4. Структура совета директоров Г.* В структуре совета директоров увеличивается количество неисполнительных директоров, появляются независимые директора, способные привносить более независимые суждения и отвечающие определенным требованиям, повышается степень самостоятельности в принятии решений членами совета директоров.

*Стадия 5. Структура совета директоров Д.* В связи с ростом компании и увеличения сложности, рассматриваемых советом директоров вопросов, основной задачей этого этапа является создание более усложненной структуры совета директоров, создание комитетов: в первую очередь по аудиту, по стратегическому управлению, по кадрам и вознаграждениям.

*Стадия 6. Структура совета директоров Е.* В связи с усложнением деятельности корпорации происходит и усиление воздействия неопределенных внешних факторов влияния, которые вынуждают акционера усиливать внутренний и внешний контроль и координацию деятельности совета директоров, путем изменения принципов его формирования и функционирования.

**3. Выявлены и классифицированы основные эндогенные и экзогенные факторы, влияющие на процесс принятия решений советом директоров.**

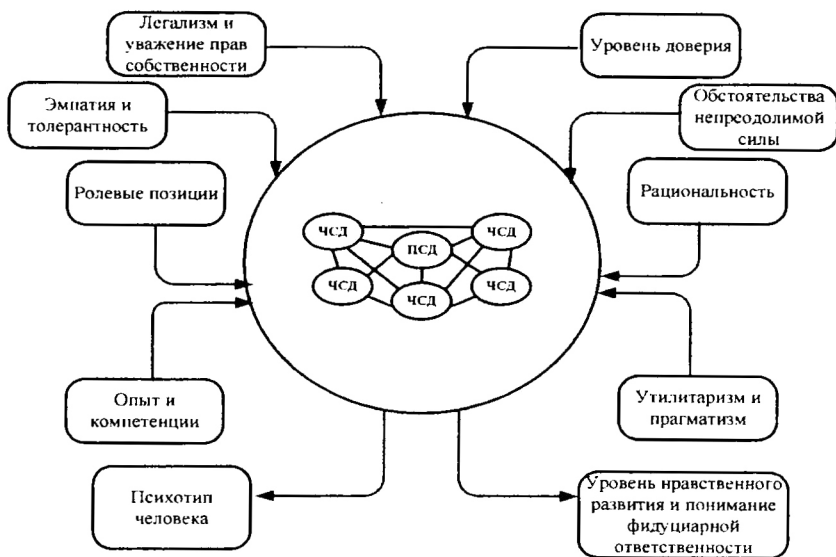
В зависимости от стадии жизненного цикла и этапа развития совета директоров автор выделил наиболее значимые внутренние факторы (рис.2), воздействующие на процесс принятия решений, в частности:

уровень нравственного развития и понимание фидуциарной ответственности, уровень доверия в парных группах «агент-принципал», опыт и компетенции.

Совет директоров, являясь открытой социосистемой, одновременно является частью более крупной системы - собственно самой корпорации и является объектом воздействия как внешней среды прямого воздействия так и внешней среды косвенного воздействия (рис.3).

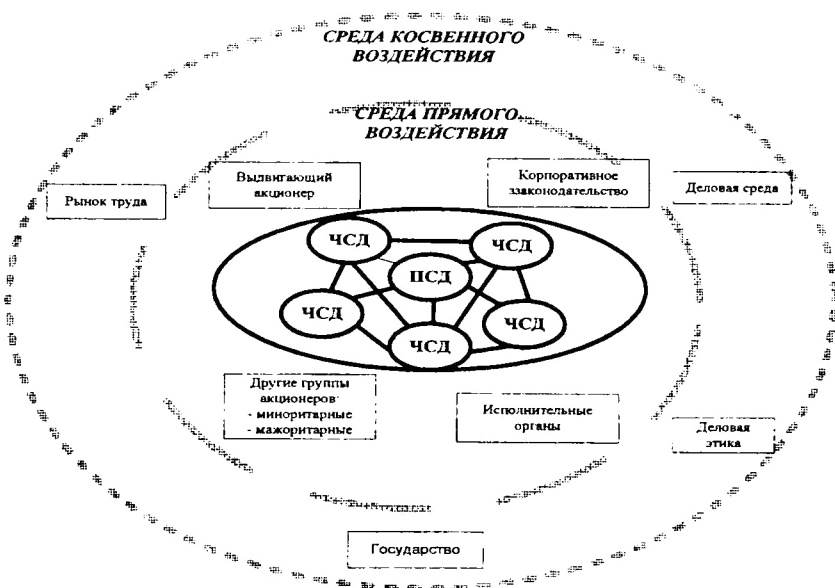
В рамках российской модели корпоративного управления мы можем выделить среди основных факторов прямого воздействия акционера (группу акционеров), владеющих более чем двумя процентами акций, акционерную инфраструктуру компании, исполнительные органы компании и корпоративное законодательство.

Среди основных факторов косвенного влияния автор выделяет: деловую среду, деловую этику и государство, создающее инфраструктуру бизнеса в широком смысле. Воздействие этих факторов на совет директоров нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на среду прямого воздействия.



ПСД – председатель совета директоров  
ЧСД - член совета директоров

**Рис. 2. Эндогенные факторы, оказывающие влияние на процесс принятия решений советом директоров**



ПСД – председатель совета директоров  
ЧСД – член совета директоров

**Рис. 3. Экзогенные факторы, оказывающие влияние на процесс принятия решений советом директоров**

Совет директоров должен не только адекватно учитывать возможное влияние показанных факторов, но также в зависимости от стадии жизненного цикла компании, сложности разрешаемого вопроса, уровня его стратегичности и важности для компании, ранжировать их по степени значимости для принятия наиболее эффективных решений.

**4. Предложена модель трансформации типов поведения членов совета директоров, с точки зрения, усиления рационального поведения на разных этапах развития корпорации.**

Под рациональной формой поведения членов совета директоров автор подразумевает такую форму поведения индивида, при которой субъект, обладающий возможностью индивидуальной самореализацией никогда не выберет альтернативу X, если в то же время доступна альтернатива Y, которая с его субъективной точки зрения предпочтительнее X.

Для рассмотрения основных типов поведения на разных этапах развития компании автор оттолкнулся от типологии социального действия М.Вебера, который выделял четыре «идеальных типа» поведения. При-

менительно к деятельности совета директоров данные типы рассмотрены следующим образом:

- «аффективное поведение» присуще первым двум стадиям и характеризуется ярко выраженной эмоциональной составляющей в процессе принятия решений членами совета директоров, т.к чаще всего собственник (акционер) на данном этапе развития компании является членом совета директоров;

- «традиционное поведение» членов совета директоров характерно на третьей стадии, когда перед советом директоров стоит более конкретная и традиционная задача управление регулярным профессиональным менеджментом корпорации через функционирование бизнес-модели, созданной на ранней стадии, однако цели чаще всего задаются собственниками крупных пакетов извне;

- «ценностно -рациональное поведение» возникает на следующей стадии развития компании, когда происходит процесс отхода собственника (доминирующего) от операционного управления и у членов совета директоров появляется возможность при стратегическом руководстве экстраполировать поставленные собственником цели в бизнес модель компании с учетом своих ценностных установок, т.е появляется определенный уровень автономии;

- «целерациональное поведение» это качественно другой тип внутригруппового социального поведения, основанный на возможности членов совета директоров самим формулировать цели компании, определять стратегии их достижения и способы контроля за их реализацией. В процессе социальной перцепции они сами определяют границы возможности и нравственные этические нормы поведения М. Вебер определили данный тип поведения как «ожидание определенного поведения предметов внешнего мира и других людей и использование этого ожидания в качестве «условий и «средств» для достижения своей рационально поставленной и продуманной цели».<sup>1</sup> В соответствии с концепцией профессора Г. Константинова, разделяемой автором, на этом этапе должно произойти смена собственника путем выхода на публичные рынки и определенное распыление акций и замещение собственника - основателя (предпринимателя) на институциональных инвесторов. В этот момент оптимальным будет совет директоров, где степень независимости от акционеров максимальна, качества и компетентность членов совета дирек-

---

<sup>1</sup> Вебер М. Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990. С. 628-629.

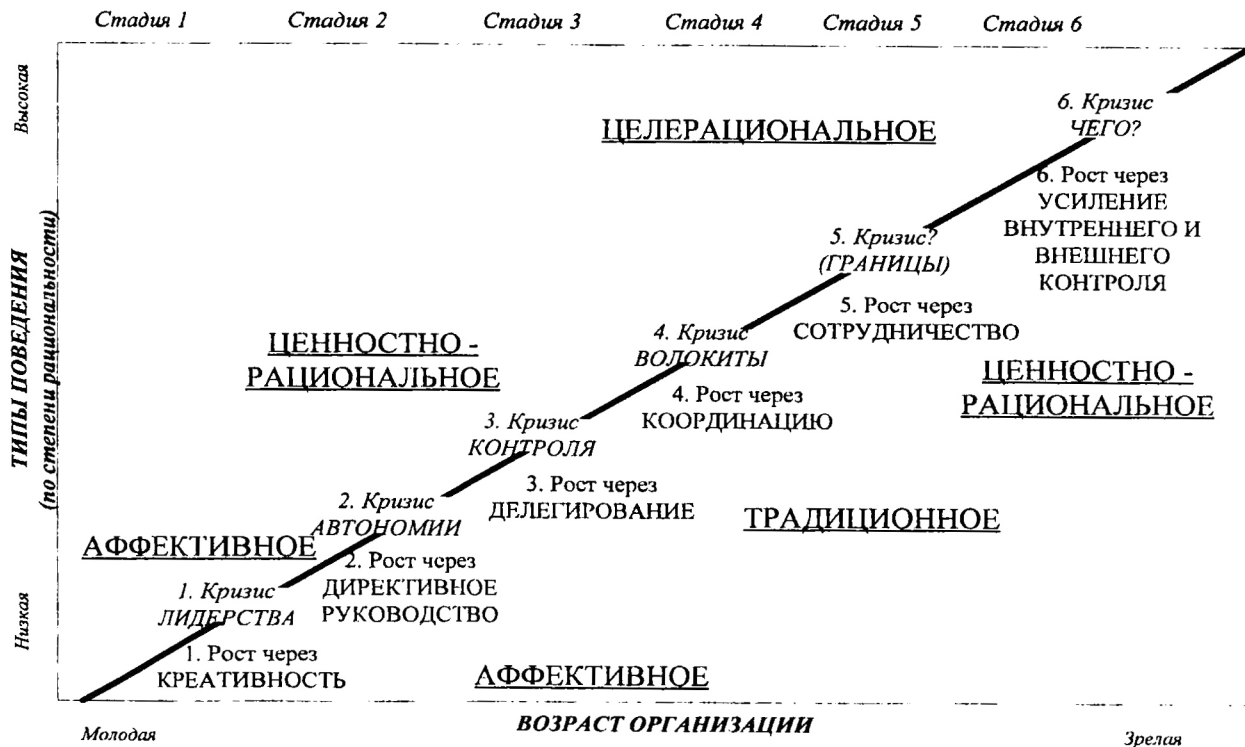


Рис.4. Поведенческие типы совета директоров на разных этапах жизненного цикла компании

торов высока, цели устанавливаются ими в соответствии с их видением в рамках определенной и согласованной с акционерами стратегии.

Следовательно, одно из предположений автора - на разных стадиях жизненного цикла требуются разные поведенческие модели совета директоров. Поведенческие характеристики совета директоров существенно варьируются в зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла находится компания (рис.4). Очевидно, что по мере движения от аффективного поведения к целерациональному, эффективность принятия решений членами совета директоров повышается за счет увеличения степени независимости от акционеров, уровня компетенции членов совета директоров, объема принимаемой во внимание информации, степени доверия между членами совета директоров и т.п.

В случае парадигмальных изменений будет меняться модель бизнеса и, соответственно модель управления и поведенческие паттерны членов совета директоров.

**5. Сформулированы новые принципы формирования внутреннего взаимодействия членов совета директоров, как фактор повышения качества принимаемых им решений и уровня его стратегичности.**

В соответствии с общепринятой моделью «наилучшей практики корпоративного управления» (good corporate governance), деятельность совета директоров состоит в принятии управленческих решений для гармонизации корпоративных отношений и повышение эффективности деятельности всей корпорации в целом. Развивая механизмы формирования и функционирования совета директоров, автор предлагает использовать следующие принципы внутреннего взаимодействия членов совета директоров:

1. Критерии отбора членов совета директоров при выдвижении должны учитывать не только степень доверия акционера к выдвижаемому кандидату, но и способности последнего к стратегическому мышлению, разрешению сложных управленческих проблем, их приверженности корпорации и разделяемым в ней ценностям.

2. При отборе кандидатов в данный орган управления корпорации необходимо предусмотреть некоторое количество членов совета директоров, которые будут работать на постоянной основе в течение всего года. Необходимо учитывать фактическую возможность членов совета директоров уделять время для очных заседаний и работе в комитетах.

3. Для эффективного взаимодействия внутри совета директоров, его члены должны обладать высоким интеллектуальным уровнем, профессиональными компетенциями и обладать независимым суждением. По-

этому наличие в составе совета директоров независимых директоров является определенной гарантией принятия взвешенных, неангажированных решений с учетом «внешнего» взгляда. Независимые директора должны составлять не менее 1/3 всех членов совета директоров и возглавлять комитеты совета директоров по кадрам и вознаграждениям и по аудиту.

4. При избрании председателя совета директоров необходимо учитывать умение человека организовать коллективную работу, находить консенсус и управлять конфликтами, а также поддерживать интерес и активность членов совета директоров при обсуждении вопросов, внесенных в повестку дня.

5. При формировании совета директоров следует учитывать особенности этапа на котором находится компания, уровень взаимодействия основных групп акционеров, совета директоров и исполнительных органов, степень дисперсности акционерного капитала, наличие крупных собственников акций, их аффилированность между собой и возможность блокирования для проведения единой стратегии по консолидации властных опосредованных полномочий в корпорации.

6. По мере роста корпорации и перехода на следующие этапы жизненного цикла компании необходимо производить трансформацию совета директоров через изменение необходимых ключевых компетенций, повышение институционального статуса и корпоративное обучение.

#### **6. Разработана система оценки деятельности совета директоров в современных условиях.**

Оценка эффективности совета директоров - это новое, еще не получившее широкого распространения явление, чаще всего экстраполяция результативности совета директоров на основе результативности компании - наиболее распространенный метод, однако по мнению автора, данный метод является в лучшем случае косвенной мерой и слишком медлительной для соответствия чрезвычайно бурно меняющейся деловой среде сегодняшнего дня.

Разработанная автором система оценки деятельности совета директоров (рис. 5) позволяет выявить, в каких областях деятельность совета директоров является явно превосходной, в каких областях она хороша, где нуждается в улучшении, а где абсолютно неприемлема. Система оценки такого типа разработана с целью способствовать совершенствованию деятельности совета директоров в современных условиях.

Цели, стоящие перед советом директоров	Исполнение*			
	0	1	2	3
<i>Общее руководство компанией</i> Видение/миссия Формирование философии Корпоративная социальная ответственность				
<i>Стратегическое управление компанией</i> Цели Стратегия Структура Стратегические принципы				
<i>Деятельность совета директоров</i> Регулярность заседаний Форма проведения очная/заочная Списки рассматриваемых вопросов Наличие дискуссионности Внутренняя атмосфера				
<i>Взаимоотношения с инсайдерами</i> Разделение обязанностей Мониторинг менеджмента Контроллинг менеджмента Консультирование менеджмента Оценка деятельности менеджмента Оценка ресурсов/способностей Информационное обеспечение: своевременность/точность Развитие менеджмента				
<i>Взаимоотношения с аутсайдерами</i> Взаимоотношения с акционерами Взаимоотношения со стейкхолдерами Представительство				
<i>Структура совета директоров</i> Избрание директоров Соотношение исполнительных/неисполнительных Размер совета директоров Наличие комитетов Ротация				

Критерии деятельности:

- 0=недопустимо;
- 1=требует улучшения;
- 2=хорошо;
- 3=превосходно.

**Рис. 5 Оценка деятельности совета директоров**



## ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

### *В изданиях, рекомендованных ВАК России для публикаций результатов научных исследований*

1. Циплакова, Е.А. Институциональные основы формирования корпоративного управления [Текст] / Е.А. Циплакова // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. - Самара, 2007. - № 11. - 0,6 печ. л.

2. Циплакова, Е.А. Совет директоров в российских компаниях с государственным участием [Текст] / Е.А. Циплакова // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. - Самара, 2007. - № 9. - 0,5 печ. л.

### *В других изданиях*

3. Циплакова, Е.А. Организация эффективной деятельности совета директоров [Текст] / Е.А. Циплакова // Государственное регулирование экономики и изменения в социальной жизни современного российского общества: X регион. науч. студенч. соц.-экон. чтения, посвящ. 120-летию со дня рождения экономиста-аграрника, ученого-энциклопедиста А.В. Чаянова и 50-летию образования Рос. социол. ассоц. - Иваново: Иванов. гос. химико-технол. ун-т, 2008. - 0,15 печ. л.

4. Циплакова, Е.А. Формирование корпоративной стратегии - компетенция совета директоров [Текст] / Е.А. Циплакова // Актуальные проблемы философии, социологии и политологии, экономики и психологии: материалы X Междунар. студенч.-аспирант. науч. конф., 11-14 окт. 2007 г. - Пермь: Перм. ун-т, 2007. - Вып. 10. - 0,2 печ.л.

5. Циплакова, Е.А. Компетенция совета директоров акционерных обществ [Текст] / Е.А. Циплакова // Сборник научных статей преподавателей, аспирантов, студентов и молодых ученых: материалы VI Всерос. межвуз. науч.-практ. конф. "Актуальные социально-экономические проблемы развития России". - М.: МФЮА, 2007. - Ч. 2. - 0,2 печ. л.

6. Циплакова, Е.А. Организация эффективной работы совета директоров [Текст] / Е.А. Циплакова // Инновационные образовательные технологии в системе непрерывного образования: сб. науч. ст. Всерос. науч.-метод. конф. преподавателей, 4-5 апр. 2007 г. - Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2007. - 0,2 печ. л.

7. Циплакова, Е.А. Совершенствование системы корпоративного управления - теоретический аспект [Текст] / Е.А. Циплакова // Информационные технологии, энергетика и экономика: сб. тр. IV межрегион. науч.-техн. конф. студентов и аспирантов. - Смоленск: Фил. МЭИ (ТУ), 2007. - Т. 3. - 0,35 печ. л.

8. Циплакова, Е.А. Совет директоров - стратегический орган корпорации [Текст] / Е.А. Циплакова // Российская экономика в условиях глобализации: Тенденции и перспективы: материалы Всерос. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, 14-15 дек. 2006 г. - Томск: Изд-во Томс. гос. пед. ун-та, 2007. - Ч. 2. - 0,3 печ. л.

9. Циплакова, Е.А. Независимые директора в российской модели корпоративного управления [Текст] / Е.А. Циплакова // Вестн. молодых ученых Самар. гос. экон. ун-та. - Самара, 2007. - № 1. - 0,35 печ. л.

10. Циплакова, Е.А. Роль совета директоров в формировании конкурентной стратегии компании [Текст] / Е.А. Циплакова // Конкуренция на российских рынках: Теория, методология, практика: сб. науч. тр. - Ставрополь: АГРУС, 2006. - 0,05 печ. л.

11. Циплакова, Е.А. Теоретические аспекты проблемы - отделения собственности от управления [Текст] / Е.А. Циплакова // Опыт и проблемы социально-экономических преобразований в условиях трансформации общества: Регион, город, предприятие: сб. ст. IV Междунар. науч.-практ. конф. - Пенза: РИО ПГСХА, 2006. - 0,3 печ. л.

12. Циплакова, Е.А. Внедрение современных стандартов корпоративного управления при подготовке к IPO [Текст] / Е.А. Циплакова // Актуальные проблемы современных наук: теория и практика - 2006: материалы III Междунар. науч.-практ. конф. - Т. 14: Экономические науки. - Днепропетровск: Наука и образование, 2006. - 0,25 печ. л.

13. Циплакова, Е.А. Российский кодекс корпоративного поведения [Текст] / Е.А. Циплакова // Вестн. молодых ученых Самар. гос. экон. ун-та. - Самара, 2006. - № 1. - 0,4 печ. л.

14. Циплакова, Е.А. Раскрытие информации как элемент российской модели корпоративного управления [Текст] / Е.А. Циплакова // Аспирант. вестн. Поволжья. - Самара, 2005. - № 2. - 0,3 печ. л.

Формат 60×84/16. Бум. писч. бел. Печать офсетная.  
Подписано в печать . Гарнитура "Times New Roman".  
Объем 1,0 печ. л. Тираж 100 экз. Заказ № 611.  
Отпечатано в типографии СГЭУ.  
Самара, ул. Советской Армии, 141.



182